心理科学进展 2018, Vol. 26, No. 2, 191–203
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2018.00191

·研究构想(Conceptual Framework)·

情与理对立视角下管理者亲社会违规对员工行为的影响机理：一项跨层次追踪研究*

刘效广 王志浩

(太原理工大学经济管理学院, 太原 030024)

摘 要 中国企业中, 员工组织公民和职场偏差两种相反的行为, 都与管理者亲社会违规有密切正向联系。为解释此矛盾现象, 将管理者亲社会违规在组织层次和个体层次上分别视作一种客观实际和员工知觉, 并结合情与理相对立的视角, 探究其对员工行为的跨层次影响机理。具体包括四项内容: (1)管理者亲社会违规在中国情境下的概念化和量表开发; (2)领导信任和制度信任在知觉的管理者亲社会违规与公民和偏差行为间的不同中介效应, 以及中庸思维和中国正义观的调节效应; (3)关怀氛围和规则氛围在实际的管理者亲社会违规与公民和偏差行为间的不同中介效应, 以及领导沟通和关系实践的调节效应; (4)实际的管理者亲社会违规对个体层次上中介机制的调节效应。有助于管理者理性应对规则和人情的冲突, 并为管理实践变革提供启示。

关键词 管理者亲社会违规; 组织公民行为; 职场偏差行为; 信任; 伦理氛围

分类号 B849;C93

1 问题的提出

企业管理者常常面临刚性规则与柔性人情相冲突的困境, 比如员工因家庭变故导致工作分心和失误, 管理者应该照章处罚还是予以照顾? 中国组织中的管理者经常出于道义、实用和公正等亲社会动机, 而适当地违反或变通规则。这种现象被称为管理者亲社会违规(Managerial Pro-Social Rule Breaking), 定义为“管理者为了提升组织或其他利益相关者的福祉, 而有意违背组织正式政策、规章和禁令的行为” (Bryant, Davis, Hancock, & Vardaman, 2010)。然而这种现象所导致的员工行为往往存在差异。在一些管理不善、士气低落的企业中, 经常会听到员工抱怨管理者不按规则办事, 导致自己受到不公正对待, 进而通过反生产和不作为等职场偏差行为来进行对抗。但在有些情境下, 员工则从中看到了管理者的善意、正直、德行和利他动机, 并通过角色外的助人和维持人际和谐等组织公民行为来加以回报。可见, 组织公民和职场偏差这两种截然相反的员工行为, 可能都与管理者亲社会违规有着密切联系。鉴于这种矛盾的组织现象, 本研究将试图构建管理者亲社会违规对员工行为的影响机理模型, 以从理论上进行解释。

中国历来就是一种情理社会, 主张人们在做人做事时对情和理做出平衡和调和。而管理者亲社会违规作为一种情与理的矛盾综合体, 其对员工行为的影响却存在不同的解释逻辑。在“重情”视角下, 按照特殊主义逻辑, 只有规则兼顾人情并做到情理合一才是正义的(翟学伟, 2004)。而管理者亲社会违规常表现为帮助弱者, 提高效率和实体公正, 展示了管理者的德行, 因而其“徇情”的一面容易得到员工认可, 并通过积极的组织公民行为加以回报。但在“重理”视角下, 按照普遍主义逻辑, 如果规则被频繁违反会降低其约束力并增加交易成本(North, 1990), 有损规则的权威性和公信力。因而其“废理”的一面容易造成员工的不公正感、心理契约破裂和负面归因, 并导致消

收稿日期: 2017-03-14
* 国家自然科学基金项目(71602136)。
通信作者: 刘效广, E-mail: lwsfr5@163.com

极的偏差行为。在崇尚情大于理的中国社会中，一般认为员工应当为管理者的亲社会性喝彩，但转型时期的中国员工也日益加强了对组织中规则和“法治”的重视。因而，中国组织情境下的管理者亲社会违规可能是把双刃剑，通过“重情”和“重理”两种机制对员工行为同时产生积极和消极影响。

此外，作为一种领导行为，管理者亲社会违规还是一个跨层次构念，在组织和个体层次上分别通过不同路径影响员工行为(王磊, 2015)。在组织层次上作为一种客观实际，通过社会影响，社会互动和社会学习等机制，以形成特定氛围来影响员工行为(Bowen & Ostroff, 2004)。但在个体层次上作为一种员工知觉，通过领导部属交换、心理契约、上下级关系等机制，以改变员工的信任感来影响其行为(Wu, Huang, Li, & Liu, 2012)。因此，只有综合考虑组织和个体两个层次，从知觉的和实际的两种角度进行分析，才能全面把握管理者亲社会违规对员工组织公民和职场偏差行为的影响机理。

以往研究都只强调情和理其中一种逻辑下的因果关系，所得结论也存在一定矛盾，而且对管理者违规的分析多集中在组织层次。因此并不能完全把握这种影响机理的情理对立性和跨层次特征。鉴于此，本研究将以员工组织公民和职场偏差行为作为因变量，同时从组织和个体两个层次出发，并结合“情”和“理”对立的视角，以探究管理者亲社会违规对员工行为的影响机理。

2 国内外研究现状

亲社会违规最早由 Morrison (2006)提出，并把其看成是一种积极员工行为，认为其主要出于三种动机，分别是提高工作效率、帮助下属和帮助顾客。Dahling, Chau, Mayer 和 Gregory (2012)基于这种三维结构进一步构建了 GPSRBS 量表。员工亲社会违规一般作为因变量来研究，受到组织氛围、人格特质、工作特征和领导风格等因素的影响(Vardaman, Gondo, & Allen, 2014; 李锐, 田晓明, 柳士顺, 2015; Borry, 2017)。而管理者亲社会违规则应当作为自变量来研究其对员工行为的影响，然而这种影响关系的研究却存在矛盾性，如 Bryant 等(2010)认为通过员工的不公正感、管理归因和心理契约而导致其负面表现。但何立、李锐和凌文辁(2013)则认为在重视人情的华人企业中，对员工的态度和行为的影响是积极的。

围绕“管理者亲社会违规如何影响员工行为”的直接研究还相对较少，且仍处在假设探索阶段。然而有关一般意义上的管理者违规和相关领导行为的研究已取得丰硕成果，有助于深化对这一问题的理解。

2.1 管理者违规及其影响员工态度和行为的相关研究

2.1.1 负面的管理者违规

社会学、管理心理学和新制度经济学都论述了规则对组织的重要性，是理想科层组织的必要因素，有利于良性组织氛围的形成，并促成组织内合作，而管理者违规却对组织具有很强的破坏力(Martin, Lopez, Roscigno, & Hodson, 2013)，通过树立负面榜样和形成违规文化而引起员工的负面行为(Larsson, Ramstedt, & Wickenberg, 2014)。学者们通过对几种典型管理者违规形式的研究支持了这种观点。一是违反组织外部法律的“白领犯罪”，包括金融欺诈、挪用公款和行贿等，这不但为社会带来严重损失，也会降低员工的工作积极性(Simpson, 2013; Michel, 2017)，并使员工产生失望、生气和后悔的负性情绪(Shawver & Clements, 2016)。二是“组织程序腐败”，这对员工的领导归因和情绪反应都有消极影响，前者包括背信弃义和虚伪等，后者包括犬儒主义和悲观主义等(Pelletier & Bligh, 2008; Aguilera & Vadera, 2008; Balcı, Özdemir, Apaydın, & Özen, 2012)。三是更具普遍性的“领导越轨”，其违反的除了正式规则外还包括道德规范，通过社会比较、社会心理和社会交换三种途径对员工工作绩效产生负面影响(Crutchfield, 2015)，而且对下属的追随力、幸福感、工作投入、对上级的感知和组织公民行为都具有消极作用(洪雁, 王端旭, 2012; Bonner, Greenbaum, & Mayer, 2016)。

上述违规类型都是恶意的、利己的和反组织的，因而其对员工行为的消极影响只存在程度上的差异，而没有本质上的争议性。然而由于组织环境的复杂性和规则的不完备性，规则和现实需求之间经常发生冲突，使管理者面临是否违规的两难困境(Golden & Dechant, 2006)。这种情况下，管理者为出于善意、利他和益组织等动机的违规对员工行为的影响则往往得出相反结论。

2.1.2 正面的管理者违规

最常见的情况是管理者为了实现组织目标而

选择违规，从规则的来源看这又分为两种情形。一是规则源自于组织合法性机制，即组织为了树立社会地位并得到社会认可，而采取一些广为接受的形式和做法，通过制定规则以迎合所处环境中的法律制度、文化期待和社会规范，但这些规则又与组织内部目标发生冲突，管理者为了解决外部压力和内部目标之间的矛盾而选择违规，这被称为“组织去耦” (Organizational Decoupling; Pitsakis, Biniari, & Kuin, 2012; Harrison, Lopez, & Martin, 2015; Heimstädt, in press)。二是规则在制定时缺乏周全考虑或随着时间推移而逐渐成为“繁文缛节” (Gupta, 2012; Tummers, Weske, Bouwman, & Grimmelikhuijsen, 2016)。这些情况下的管理者违规通常能获得员工的普遍认可并被视为一种积极领导行为，如正面政治行为、非官僚人格、非官僚行为和积极偏差领导等(Maslyn, Fedor, Farmer, & Bettenhausen, 2005; DeHart-Davis, 2007; Brockmann, in press; Wooten & Cameron, 2010)，并且有利于组织的程序改进、变革、保证项目成功、创造性破坏和超凡绩效等(Olin & Wickenberg, 2001; Brenkert, 2009; Arend, 2016; Koskela-Huotari, Edvardsson, Jonas, Sörhammar, & Witell, 2016)。此外，管理者也经常出于道德考虑而违规，并作为其建立社会资本和声誉的一种方式(Portillo, 2012)，如出于利他动机和对下属的同情心而选择违规，这通常被员工视为道德行为而受到拥戴(Dodson, 2009)。根据道德许可理论，管理者在做出大量道德行为的同时，有少量的越轨行为是可以被接受的，只要违规时在道德层面上加强谨慎判断就能化解工作绩效与规则执行之间的冲突，并有效地弱化对员工行为的消极影响(Zolin & Sekerka, 2008; Roche & Haar, 2013)。

上述类型的违规行为体现了亲社会性，因而与管理者亲社会违规有较高程度的契合，由于有利于组织目标并迎合道德规范而容易得到员工拥护。但这些研究总体上都是从“情”的视角展开，关注的是程序改进和项目成功等组织当前绩效，在道德层面上也仅被动地从道德许可的角度进行解释，而没有在“理”的视角下，从更长远的视角分析管理者违规导致制度环境恶化而对员工行为的消极影响，因而存在一定的片面性。

2.2　相关领导方式及其影响员工行为的研究

管理者亲社会违规还可以被纳入领导行为范畴，而与之相关的领导行为研究也在一定程度上体现了管理者亲社会违规对员工的公民和偏差行为的影响。

在亲社会视角下，体现领导的正直、善意、关怀和美德的领导方式通常正向影响员工的公民行为而负向影响偏差行为。如“德行领导”和“仁慈领导”通过 LMX、组织自尊和领导信任等中介，促进员工组织公民行为(Wu et al, 2012; Chan, Huang, Snape, & Lam, 2013; Tang & Naumann, 2015); “领导正直”通过领导有效性、领导信任和互动公平等中介，促进员工组织公民行为(Zhang, Bai, Caza, & Wang, 2014; Li, Yu, Yang, Qi, & Fu, 2014)，而负向调节上司引导与职场偏差行为的关系(Dineen, Lewicki, & Tomlinson, 2006)，但 Hewlin, Dumas 和 Burnett(2017)却发现领导正直有时不一定能引起员工的积极行为; “变革型领导”通过情感信任、互动公平和组织认同等中介，正向影响员工组织公民和反馈寻求等行为(Humphrey, 2012; Zhu, Newman, Miao, & Hooke, 2013; Wang et al, 2016)。

而在违规的视角下，基于程序公平的分析思路，体现越轨、独裁和破坏性的领导方式则通常对员工行为产生相反作用。如较为极端的“毒性领导”通过团队凝聚力的中介，对组织公民行为和组织承诺具有负向影响(Schmidt, 2014; Hitchcock, 2015); “非伦理领导”通过幸福感和信任感的中介而导致员工职场偏差行为(Brown & Mitchell, 2010; Mo & Shi, 2017)，与之相反的伦理领导则通过信任的中介提升组织公民行为(Newman, Kiazad, Miao, & Cooper; 2014)；而体现领导独裁作风的“威权领导”，则通过不公正、不信任、内部人感知和不自尊等中介削弱员工的组织公民行为、工作绩效和情感承诺等(Chou, 2012; 张燕，怀明云，2012; 李艳，孙健敏，焦海涛，2013; Schaubroeck, Shen, & Chong, 2017)。

相关的领导方式研究虽然与员工行为的结合更紧密，对本项目的理论建构具有更直接的借鉴意义，但却普遍具有片面性，积极领导方式只体现了“亲社会”的一面，而消极领导方式只体现了其“违规”的一面，因而所得结论往往是对立的，也都没有涵盖管理者亲社会违规这一“情”与“理”综合体的一体两面性。

2.3　相关研究评述

综上所述，前人相关研究有助于了解组织中

管理者违规的原因、后果和具体表现形式，并聚焦于组织信任和伦理氛围等变量来理解对员工行为的影响机理，但对于解释本研究提出的研究问题还有以下几方面不足。

首先，对管理者亲社会违规的内涵和外延还缺乏清晰的界定，其在中国组织情境下的文化渊源、内容结构和表现形式还缺乏深入分析，并且没有形成成熟量表。其次，尚未同时在“情”和“理”两种对立视角下，分析管理者亲社会违规对员工的公民和偏差行为的不同影响机制，以及两种机制间的对立与竞争关系。再次，管理者亲社会违规的分析层次尚不明确，有待进一步研究其在组织和个体两个层次上，对员工行为的影响机制的共性和差异。最后，不同层次的管理者亲社会违规对员工行为的影响机制是否存在一定交互效应也不明确。

3 研究构想

本研究旨在“情”与“理”相对立的视角下，探究中国组织情境中管理者亲社会违规对员工公民和偏差行为的影响机理。此外，根据前人研究，管理者亲社会违规作为一种领导行为，可以被看成是一个跨层次构念，在组织层面上作为客观的实际行为，而在员工个人层面上则被当成员工经过认知加工形成的主观感知，在不同层次上将分别通过不同路径影响员工行为，而且还存在跨层次交互效应(Mayer & Nishii, 2007; Chen, Friedman, Yu, & Sun, 2011;王磊, 2015)。因此，本项目将在对管理者亲社会违规进行概念建构和量表开发的基础上，分别在个体层次和组织层次上分析其对员工行为的影响机理

3.1 研究 1：中国组织情境下管理者亲社会违规的结构及测量

本研究将从仁义道德、实用理性和实质思维等中国本土文化特征出发，探究中国情境下管理者亲社会违规的内容和结构，并在此基础上开发出合格量表。

仁义道德。儒家思想文化的核心是“仁义”，具体到组织情境中，要求管理者仁慈地对待其下属(樊景立, 郑伯埙, 2000)，当下属遇到困难，或即使犯错但情有可原时，管理者出于内化了的仁义道德品质，或为了迎合社会角色期待，以及与员工建立“人心换人心”的关系共同体(沈毅, 2014)，通常选择牺牲规则来帮助或包庇下属。

实用理性。在中国人的价值体系中，最高层次的价值目标是对命、财、禄三种世俗价值的综合考虑(黄光国, 2013)，因而其价值观具有很强的功利性、目的性和实用性，这种特有的文化取向被称为“实用理性” (李泽厚, 2005)。在当代中国企业中，在实用理性导向下，当组织规则程序繁琐、效率低下或困扰顾客，并妨碍其工作成就时，违反规则就成为理所当然的选择(黄光国, 2013)。

实质思维。在涉及资源分配和冲突解决等事务时，中国人秉持的是重结果轻过程、重实质轻程序的处理原则，这被称为实质思维(郑素一, 2006)。上位裁决者在处理事务时追求情理、道德等儒家思想的彰显与实现，而非机械地遵循规则，下位民众对正义的诉求则更多地寄望于“青天大老爷”的品质和智慧上 (Weber, 1964)。因而在中国企业中，当规则导致分配结果不公正时，通常会选择放弃规则，因为无论管理者还是员工都更愿意相信公道自在人心。

基于此提出假设 H1：从动机考虑，在中国情境下的管理者亲社会违规包含仁慈型、实用型和公道型等三种类型。

为验证该假设并开发出合格量表，本研究将抽取一定样本的企业 HR 主管、高管和基层员工进行深度访谈，让受访者举例描述企业中发生的管理者亲社会违规行为，并阐述其前因和后果。继而应用扎根分析法对访谈资料进行三级编码，对管理者亲社会违规的概念进行理论建构，同时获取初步测量题目。对初步量表展开第一轮预调研，通过可靠性分析、项目分析，以及人力资源管理专家的语义分析，对量表进行初步提纯和修正。通过第二轮预调研进一步分析其内容效度，通过因子分析考察其结构效度并验证假设 H1，同时对量表继续提纯。通过第三轮预调研考察与组织政治、心理契约破裂和反伦理领导等变量的区分效度，并用上下级关系和 LMX 等变量考察其效标关联效度。

3.2 研究 2：个体层次上知觉的管理者亲社会违规对员工行为的影响机制

管理者亲社会违规虽然是客观管理行为，但员工对其经过认知加工所形成的个体层次的知觉，

往往对其行为产生更直接的影响(Wright & Nishii, 2013)。根据社会交换理论，员工的信任感是知觉的管理者亲社会违规与员工行为间的中介，而信任的两个维度中，领导信任与“情”的视角对应，而制度信任与“理”的视角对应(Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998; McKnight, Cummings, & Chervany, 1998)。此外，员工如何看待管理者处理情和理之间的矛盾，还受到其正义观和中庸思维等价值观的调节。综上，本项研究将分析上述影响机制，其概念模型如图 1。

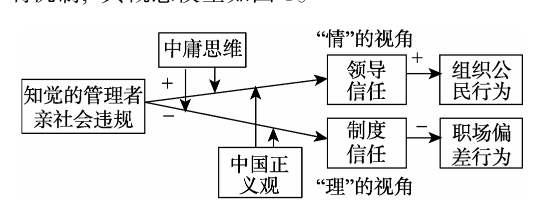


图 1　知觉的管理者亲社会违规对员工行为的影响机制

3.2.1　领导信任和制度信任的中介作用

组织中的领导信任是一种垂直的、特殊主义的人际信任，反映了员工基于与领导的频繁互动而形成的对领导可信程度的主观评估(Luo, 2005)。领导行为所展现出的品质会影响下属对其的信任程度，而这又决定了下属在多大程度上采取积极的工作来维持这种社会交换关系，因此，领导信任通常在领导行为与下属反应之间发挥中介作用(Chan & Mak, 2012; Zhang, Huai, & Xie, 2015)。

管理者亲社会违规中的仁慈成分向下属传达了善意的信号，而其实用和公道成分则表现出管理者不惜承担违规责任也要维持结果公平和保证组织福祉的正直品质，这都是员工形成领导信任的重要因素(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Poon, 2013)。而较高的领导信任感则提升了员工对领导忠和亲的意向，使其无论从利他动机还是印象管理动机出发，都更愿意通过角色外的组织公民行为来维持并不断提升双方的社会交换关系(Ng & Chua, 2006; Wu et al, 2012)。

与领导信任相对应，组织中的制度信任是一种非人格化的、普遍主义的信任，指员工相信组织制度足够完善以使其能清晰预期到工作努力与个人成功之间的联系(Rousseau et al, 1998; McKnight et al, 1998)。企业中管理者行为的程序公正性能通过员工的制度信任感而进一步影响员工的工作态度和行为(Vanhala & Ahteela, 2011; Baek & Jung, 2015; Guh, Lin, Fan, & Yang, 2013)。

员工知觉的管理者亲社会违规同时也有损正式规则的公信力和权威性。当管理者违反一项错误规则时，这一行为还会作为启发式线索而影响员工对组织整个规则体系的信任，从而降低了员工的制度信任(Liu & Li, 2015)。而对制度的不信任使员工感觉组织规则不足以约束管理者的机会主义行为，因而缺乏纵向合作意愿并造成心理契约破裂(Miller, 1993; Morrison & Robinson, 1997)，进而通过故意对抗组织重要规范的偏差行为来保护个人利益或进行报复。

3.2.2　中庸思维和中国正义观的调节作用

中国人所主张的正义观不仅强调按贡献大小分配资源的分配公平，还在此基础上考虑了关系和人情因素(高良谋，王磊, 2013; 张志学, 2006)。员工所秉持的中国正义观的多寡，决定了其对管理者行为的关注点和正义性判断(杨柳，贾自欣, 2014)，因而影响了知觉的管理者亲社会违规对领导信任和制度信任的作用强度。中国正义观越强的员工，更希望领导在必要的时候变通规则以满足人们追求仁德、人情和公道的朴素正义理想，由于管理者亲社会违规迎合了员工对管理者的这种角色期待(Chiu, 1991)，会更有力地促进其领导信任感。而中国正义观越弱的员工，其关注点更多地在于组织秩序，以及制度的权威性、公信力和长期稳定性，由于管理者亲社会违规有违员工所追求的程序正义理想和对管理者维系组织制序的角色期待(Vanhala & Ahteela, 2011)，而更有力地削弱制度信任。

中庸思维的核心是在面对矛盾时不走极端，而通过多元思考做到“执两端而允中”。同时不主张无原则的妥协，而是根据具体情境来判断如何做到合宜合适、不偏不倚，即为“时中” (杨中芳, 2009)。员工中庸思维的高低影响着其对领导行为的认知(何轩, 2009)，决定了如何看待亲社会性和违规性这对矛盾，进而影响了知觉的管理者亲社会违规对领导信任和制度信任的作用强度。中庸思维越高的员工，主张在坚守原则的基础上做到“执经达权”，即强调策略灵活、顺时而变(杨中芳, 2009)，因而领导在具体情境中灵活、折中地变通规则以迎合普遍认可的仁义、实用和公道，这符合中庸的价值判断标准；相反，如果领导这种情况下仍然固守规则会被视为一种极端行为。因而

对这类员工而言，管理者亲社会违规对领导信任的正向影响更强，而对制度信任的负向影响越弱。

基于上述分析，本研究得出假设：

H2：领导信任在知觉的管理者亲社会违规与组织公民行为之间起中介作用。

H3：制度信任在知觉的管理者亲社会违规与职场偏差行为之间起中介作用。

H4：对于中国正义观越强的员工，知觉的管理者亲社会违规对领导信任的正向影响越强，对制度信任的负向影响越弱。

H5：对于中庸思维越强的员工，知觉的管理者亲社会违规对领导信任的正向影响越强，对制度信任的负向影响越弱。

采取上下属配对的方式展开问卷调查，同时为了控制同源误差并更有效地揭示因果关系，将采取追踪调查的方式。在T1时间点，收集员工对管理者亲社会违规，以及自身的中庸思维和中国正义观的评价数据；在3个月后的T2时间，收集员工对领导信任和制度信任的评价数据；在6个月后的T3时间点，收集部门领导对配对下属的组织公民和职场偏差行为的评价数据。对收集到的有效数据，在进一步分析量表的信度和效度的基础上，主要通过层级回归分析方法验证相关假设。具体而言，运用Baron和Kenny (1986)的三步检验法和Sobel检验验证H2和H3；通过考察管理者亲社会违规分别与两种价值观的交互项，对制度信任和领导信任的回归系数和显著性，验证H4和H5；运用bootstrapping法(Preacher & Hayes, 2004)进一步检验中庸思维和中国正义观对假设H2、H3所涉及的有调节的中介效应，该方法的基本原理是根据多元回归产生的参数，对样本进行1000次以上的有放回重复抽样，每次抽样都产生中介效应的估计值，以生成在调节变量不同水平下中介效应的近似抽样分布和置信区间，据此判断有调节中介效应的显著性。

3.3 研究3：实际的管理者亲社会违规对员工行为的跨层次影响机制

根据社会影响理论，管理者亲社会违规作为一种客观实际，在组织层次上影响所有员工的归因，通过社会互动和社会学习过程而形成特定伦理氛围，并以此为中介来影响员工行为(Bowen & Ostroff, 2004; Cheng & Wang, 2015)。而伦理氛围中的关怀维度与“情”的视角对应，规则维度则与“理”的视角对应。此外，员工通过归因产生什么样的伦理氛围，还受到领导沟通和关系实践等HR实践的调节。综上，本项研究将分析上述影响机制，其概念模型如图2。

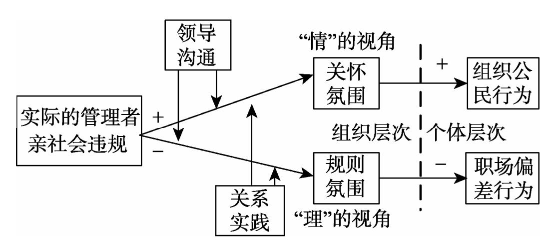


图2 实际的管理者亲社会违规对员工行为的影响机制

3.3.1 关怀氛围和规则氛围的中介作用

实际的管理者亲社会违规展现出关心下属利益、重视组织效率和维护公道人心的道德取向，而管理者权力和地位的特殊性使这些行为成为一种角色模型(Brown & Treviño, 2006)，传递了关怀他人、互助友爱的信念，促进了组织关怀氛围的形成。在关怀氛围较高的组织中，关怀他人和组织的利益或需求是一种公认的道德规范，促使员工表现出更多的角色外组织公民行为(Zehir, Müceldili, Altindağ, Şehitoğlu, & Zehir, 2014)，以在纵向上提升与组织间的关系型契约质量(Cheng & Wang, 2015)，并在横向上提升与同事之间的人际关系质量。

实际的管理者亲社会违规容易被员工模仿，但由于模仿者很难准确把握谁能违规、违规程度和违哪些规等问题(Baucus, Norton, Baucus, & Human, 2008)，使其往往偏离了亲社会的初衷。此外，下属往往将其错误地归因为利己动机和负面人格(Bryant et al, 2010)，错误地产生对违规行为的合法性认识(Larsson et al, 2014)，从而削弱了组织的规则氛围。在规则氛围较低的组织中，规则的权威性和公信力降低，使员工在违反规则时面临较低的心理压力和社会压力。较低的代价使员工倾向于出于自利目的而故意针对内部其他成员或组织本身而违反或对抗重要的组织规范，即表现出职场偏差行为(Robinson & Bennett, 1995)。

3.3.2 领导沟通和关系实践的调节作用

组织内领导沟通的质量影响着管理者行为的信息传递功能，决定了员工对管理者亲社会违规的理解和归因过程(Barry & Crant, 2000; Zohar & Polachek, 2014)。领导沟通质量的提高，提升了上下级之间的社会交换质量、情感依赖和关系契约，

使员工对领导承诺、组织实践和政策形成更积极的态度(Guest & Conway, 2002), 促使员工更多地将管理者亲社会违规归因于领导善意、公正和利他的动机, 从而强化了其对组织关怀氛围的积极作用。此外, 领导沟通质量越高, 员工能更好地理解管理者亲社会违规的情境依赖性, 在对其进行归因和社会学习的过程中, 审慎的分析其由谁违规、何时违规、如何违规和违哪些规等条件(Baucus et al, 2008), 意识到并不代表组织成员可以无差别地、主观随意地违反组织规则, 从而削弱了管理者亲社会违规对规则氛围的消极作用。

在关系实践较高的组织中, 管理者亲社会违规的差序性较强并更多地体现在与领导关系亲密的下属身上, 尽管提高了部分员工的圈内人感知和对管理者关怀动机的归因, 但对圈外人而言这种效应并不显著, 反而容易通过降低程序公正感而对管理者形成负面归因(Bryant et al, 2010), 从而使不同员工对管理者亲社会违规的归因形成较大差异, 削弱了其对关怀氛围的正向影响。此外, 较高的关系实践使管理者亲社会违规表现为对圈内人讲人情而对圈外人讲规则(Chen, Chen, & Huang, 2013), 这种对待规则的人际差异容易损害员工的程序公正感(Chen, Chen, & Xin, 2004), 使一些员工倾向于对管理者亲社会违规进行负面归因, 更多地关注其消极的、违规的一面, 形成“只要有充分理由就可以选择违规”的认知, 从而使其对规则氛围的消极作用更强。基于上述分析, 得出以下假设：

H6：关怀氛围在实际的管理者亲社会违规与组织公民行为间起中介作用。

H7：规则氛围在实际的管理者亲社会违规与职场偏差行为间起中介作用。

H8：领导沟通越强, 实际的管理者亲社会违规对关怀氛围的正向影响越强, 且对规则氛围的负向影响越弱。

H9：关系实践越强, 实际的管理者亲社会违规对关怀氛围的正向影响越弱, 且对规则氛围的负向影响越强。

要验证上述跨层次因果关系, 需要通过问卷调查收集巢式数据, 针对 100 家以上企业, 每家企业调查 30 名基层员工及其直线部门领导。在 T1 时间点, 收集员工对组织内管理者亲社会违规、领导沟通和关系实践的评价数据; 在 3 个月后的 T2 时间点, 收集员工对组织内关怀氛围和规则氛围的评价数据; 在 6 个月后的 T3 时间点, 收集部门领导对其配对下属的组织公民行为和职场偏差行为的评价数据。在进一步分析量表的信度和效度的基础上验证相关研究假设, 具体而言, 对管理者亲社会违规、关怀氛围、规则氛围、领导沟通和关系实践等变量, 在检验 Rwg、ICC (1)和 ICC (2)等指标的基础上, 将每个企业内的数据汇聚成组织层次的分值再进行推断统计; 结合 Baron 和 Kenny (1986)的三步法和 HLM 方法, 借鉴方杰, 张敏强和邱皓政(2010)提出的针对“2-2-1”模型的跨层次中介效应分析步骤和跨层次 Sobel 检验公式, 验证 H6 和 H7 的中介效应; 并用与研究 2 相同的构建交互项的方法, 运用组织层次上的数据, 验证 H8 和 H9 的调节效应。

3.4　研究 4：不同层次管理者亲社会违规对员工行为的交互影响

根据社会学习和信息性社会影响理论, 不同层次的管理者亲社会违规对员工行为存在交互效应。在个体层次上作为员工的感知结果, 通过信任感的中介, 对员工行为有相对直接的影响, 而在组织层次上作为一种客观实践或共同感知, 会对个体层次的中介机制进行调节(Chen et al, 2011)。综上, 本项研究将分析上述影响机制, 其概念模型如图 3。

一方面, 组织层次的管理者亲社会违规作为一种客观性的管理实践, 根据社会学习理论, 由于管理者在组织中权利和地位的特殊性, 其行为往往作为一种强刺激对员工态度和认知的形成发挥作用(Brown & Trevino, 2006)。如果这种管理实践覆盖范围越广且发生次数越多, 则其可见性和凸显性就越高, 进而提高了其权威性、规范性和可接受性, 使其在型塑预期和引导行为方面具有更强的作用(Bourdieu, 1977)。这些使得管理者亲社会违规行为所蕴含的信息对员工而言成为更强的刺激源, 进而增加了员工对其进行认知加工和因果归因的深度和广度。

另一方面, 组织层次的管理者亲社会违规作为一种共同感知, 其得分越高代表所有员工都一致地感知到所在组织的管理者表现出更多这类行为(Chen et al, 2011)。而员工对一种事物所持的信念, 除了受自身认知过程的影响外, 还受到周围其他人的影响, 个人态度容易从众性地与周围的

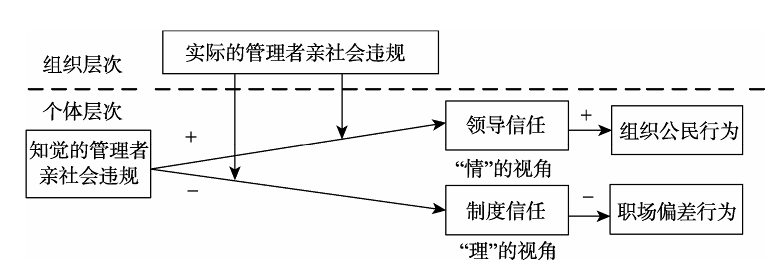


图 3　不同层次的管理者亲社会违规对员工行为的交互影响

大众态度趋同。根据信息性社会影响理论(Deutsch & Gerard, 1955), 一个人常常无法确定应该如何思考或者如何反应, 而通过与他人的互动并了解其想法能帮助我们对情境有更清楚的认识。而且, 当个人感知与大众感知相一致时, 会更加坚定个人对事物的判断。因此, 组织层次的管理者亲社会违规越高, 员工通过与周围同事的社会互动, 认识到其他人知觉的管理者亲社会违规对其组织信任的影响, 这种社会认知过程又反过来强化了自身的类似信念。

综上, 实际的管理者亲社会违规越高, 通过强化认知和社会互动, 增强了员工个体知觉的管理者亲社会违规对其信任感的影响, 再结合假设H2、H3 的论述, 可得出以下调节中介效应假设:

H10: 实际的管理者亲社会违规越高, 领导信任和制度信任在知觉的管理者亲社会违规与员工的组织公民和职场偏差行为之间所起的中介效应越强。

为验证上述假设, 问卷调查的样本量、巢式数据结构和上下属配对方式都与研究 3 一致。在T1 时间点, 收集基层员工对管理者亲社会违规的评价数据; 在 3 个月后的 T2 时间点, 收集基层员工对领导信任和制度信任的评价数据; 在 6 个月后的 T3 时间点, 收集部门领导对配对下属组织公民和职场偏差行为的评价数据。对实际的管理者亲社会违规的汇聚处理与研究 3 相同。检验跨层次的被调节的中介效应时, 运用刘东, 张震和汪默(2012)提供的两层次路径分析法和对应的Mplus 程序进行分析, 同时, 运用 Bootstrapping检验有调节的中介效应。

4　理论建构

基于前文理论分析和预期成果, 以及前人相关研究, 本文尝试构建出管理者亲社会违规影响员工行为的解释性理论模型。

4.1　关键中介变量识别

由于管理者亲社会违规是一个跨层次的构念, 在个体层次上作为一种员工知觉, 其对员工行为的影响会被员工信任感中介(Rousseau et al, 1998); 而在组织层次上作为一种客观实际, 其对员工行为的影响会被伦理氛围中介(Bowen & Ostroff, 2004; Cheng & Wang, 2015)。此外, 管理者亲社会违规还是"情"和"理"的矛盾综合体, 其亲社会特征体现了特殊主义的、儒家关系主义的"情"的一面, 因而对员工行为具有增益作用, 而违规特征则体现了与普遍主义和新制度主义所强调的"理"相背离, 因而对员工行为又具有损耗作用。在个体层面上, 信任感的两个维度, 即领导信任和制度信任分别与"情"和"理"的视角相对应(McKnight et al, 1998); 而在组织层次上, 伦理氛围的两个维度, 即关怀氛围和规则氛围分别与"情"和"理"的视角相对应(Vardaman et al, 2014)。综上所述, 对该理论模型中关键中介变量的识别, 其分析框架如图 4 所示。



图 4　中介变量的分析框架

4.2　主要影响路径

基于上述四种中介变量可推导出, 管理者亲社会违规将主要通过以下五条路径而影响员工行为。

(1)个体层次的增益路径。员工感知到管理者的仁慈、善意和亲社会动机, 有助于对管理者形成特殊主义的、人际化的领导信任, 进而促使员工通过更多的积极工作行为来与管理者加强社会交换。

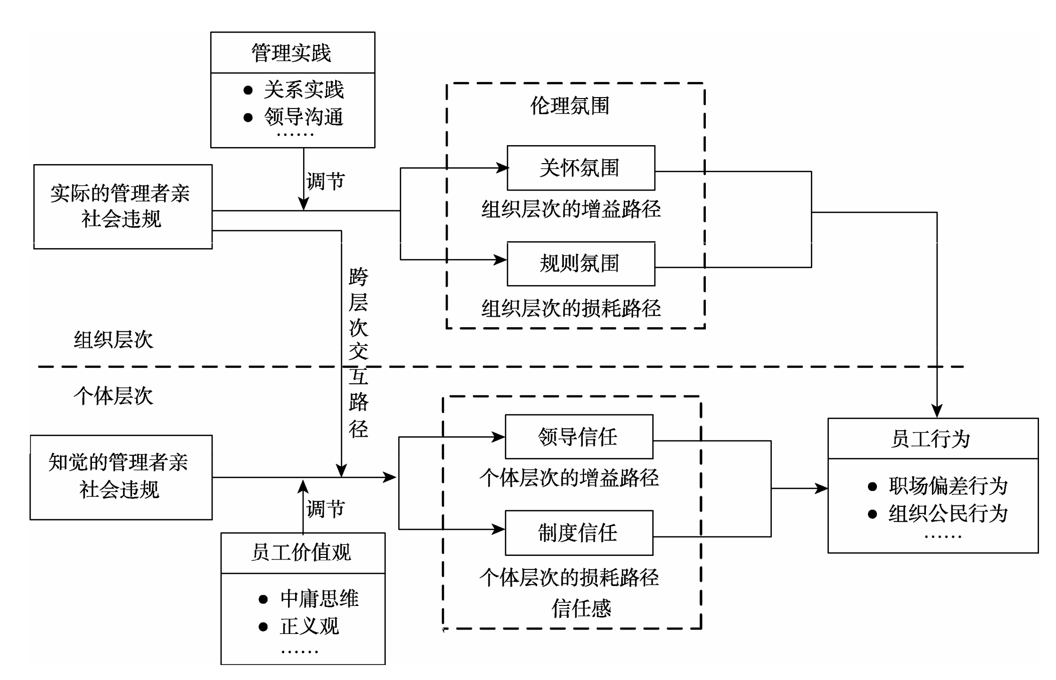


图 5　管理者亲社会违规的“跨层次情-理对立模型”

(2)个体层次的损耗路径。即使出于利他动机，管理者的违规行为也会使员工感知到组织制度体系的公信力不足，并降低员工对组织普遍主义的、非人格化的制度信任，进而促使员工对其偏差行为进行合理化解释。

(3)组织层次的增益路径。由于管理者在组织或团队中的焦点地位，其亲社会行为会产生瀑布效应，被下属所模仿并形成关怀氛围，进而促使员工更多地表现出积极工作行为。

(4)组织层次的损耗路径。管理者的焦点地位同样会使其违规行为被迅速模仿和扩散，形成破窗效应，不利于形成遵守规则的氛围，进而更多地引起员工的偏差行为。

(5)跨层次交互路径。组织层次的管理者亲社会违规作为一种实际管理行为和员工共同感知，通过社会影响作用和员工间的相互学习，会强化个体层次的增益和损耗路径。

4.3　增益/损耗路径的竞争关系

无论在组织和个人层次上，管理者亲社会违规都同时通过增益和损耗两种相反的路径对员工行为产生影响。如果增益路径的作用力更强，则在整体上将对员工行为表现为促进作用，反之则反。而具体哪种路径的作用力更强，则取决于具体的情境因素。

在个体层面上，两种路径的竞争关系主要受员工价值观的调节，对于受儒家思想文化影响越深的员工，其中庸思维、中国正义观和关系主义倾向越强，则更加注重特殊主义的管理者个人品质，而忽视普遍主义的制度权威性，因而增益路径要强于损耗路径。

在组织层面上，这种竞争关系则主要受其他管理实践的调节。比如，领导与员工的沟通质量越高，则员工越倾向于对领导进行正向归因，其增益路径要强于损耗路径；而如果关系实践程度越高，这种对员工依关系亲疏而定的差别对待则会诱发更多的负面归因，从而使损耗路径强于增益路径。

基于上述分析，本文构建出管理者亲社会违规影响员工行为的“跨层次情-理对立模型”，模型中各要素间的逻辑关系如图 5 所示。

参考文献

樊景立，郑伯埙. (2000). 华人组织的家长式领导——一项文化观点的分析. *本土心理学研究*, *13*, 127–180.

方杰，张敏强，邱皓政. (2010). 基于阶层线性理论的多层级中介效应. *心理科学进展*, *18*, 1329–1338.

高良谋，王磊. (2013). 偏私的领导风格是否有效?——基于差序式领导的文化适应性分析与理论延展. *经济管理*, *35*(4), 183–194.

何立, 李锐, 凌文辁. (2013). 组织内亲社会性违规行为研究现状与展望. *外国经济与管理, 35*(6), 43–51.
何轩. (2009). 互动公平真的就能治疗"沉默"病吗?——以中庸思维作为调节变量的本土实证研究. *管理世界*, (4), 128–134.
洪雁, 王端旭. (2012). 组织内领导越轨行为研究: 概念、诱因与结果. *心理科学进展, 20*, 424–432.
黄光国. (2013). 自我实现与华人社会中的价值变迁杨. 见杨国枢(编), *中国人的价值观* (pp. 101–145). 北京:中国人民大学出版社.
李锐, 田晓明, 柳士顺. (2015). 仁慈领导会增加员工的亲社会性规则违背吗?. *心理学报, 47*, 637–652.
李艳, 孙健敏, 焦海涛. (2013). 分化与整合——家长式领导研究的走向. *心理科学进展, 21*, 1294–1306.
李泽厚. (2005). *实用理性与乐感文化*. 北京:生活.读书.新知三联书店.
刘东, 张震, 汪默. (2012). 被调节的中介和被中介的调节: 理论构建与模型检验. 见陈晓萍, 徐淑英, 樊景立(编), *组织管理研究的实证方法(第二版)* (pp. 545–579). 北京: 北京大学出版社.
沈毅. (2014). 从"权威性格"到"个人权威"——对本土组织领导及"差序格局"之"关系"形态的再探讨. *开放时代*, (5), 176–196, 9.
王磊. (2015). 中国家族企业成长中差序式领导对员工及团队创造力的影响: 一个跨层次跟踪研究. *心理科学进展, 23*, 1688–1700.
杨柳, 贾自欣. (2014). 组织公平观的质性研究: 以企业知识型员工为例. *中国人力资源开发*, (5), 30–37.
杨中芳. (2009). 传统文化与社会科学结合之实例: 中庸的社会心理学研究. *中国人民大学学报, 23*(3), 53–60.
翟学伟. (2004). 人情、面子与权力的再生产——情理社会中的社会交换方式. *社会学研究*, (5), 48–57.
张燕, 怀明云. (2012). 威权式领导行为对下属组织公民行为的影响研究——下属权力距离的调节作用. *管理评论, 24*(11), 97–105.
张志学. (2006). 中国人的分配正义观. 见李原(编), *中国社会心理学评论(第三辑)* (pp. 157–190). 北京:社会科学文献出版社.
郑素一. (2006). 中国古代法官的实质性思维模式探讨. *太平洋学报*, (8), 90–96.
Aguilera, R. V., & Vadera, A. K. (2008). The dark side of authority: Antecedents, mechanisms, and outcomes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics, 77*, 431–449.
Arend, R. J. (2016). Entrepreneurs as sophisticated iconoclasts: rational rule-breaking in an experimental game. *Journal of Small Business Management, 54*, 319–340.
Baek, Y. M., & Jung, C. S. (2015). Focusing the mediating role of institutional trust: How does interpersonal trust promote organizational commitment?. *The Social Science Journal, 52*, 481–489.
Balcı, A., Özdemir, M., Apaydın, Ç.,& Özen, F. (2012). The relationship of organizational corruption with organizational culture, attitude towards work and work ethics: a search on Turkish high school teachers. *Asia Pacific Education Review, 13*, 137–146.
Barry, B., & Crant, J. M. (2000). Dyadic communication relationships in organizations: An attribution/expectancy approach. *Organization Science, 11*, 648–664.
Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173–1182
Baucus, M. S., Norton, W. I., Jr., Baucus, D. A., & Human, S. E. (2008).Fostering creativity and innovation without encouraging unethical behavior. *Journal of Business Ethics, 81*, 97–115.
Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Mayer, D. M. (2016). My boss is morally disengaged: the role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors. *Journal of Business Ethics, 137*, 731–742.
Borry, E. L. (2017). Ethical climate and rule bending: how organizational norms contribute to unintended rule consequences. *Public Administration, 95*, 78–96.
Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*. London: Cambridge University Press.
Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review, 29*, 203–221.
Brenkert, G. G. (2009). Innovation, rule breaking and the ethics of entrepreneurship.*Journal of Business Venturing, 24*, 448–464.
Brockmann, J. (in press). Unbureaucratic behavior among street-level bureaucrats the case of the German state police. *Review of Public Personnel Administration*
Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly, 20*, 583–616.
Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*, 595–616.
Bryant, P. C., Davis, C. A., Hancock, J. I., & Vardaman, J. M. (2010). When rule makers become rule breakers: Employee level outcomes of managerial pro-social rule breaking. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 22*, 101–112.
Chan, S. C. H., & Mak, W. M. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader–member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management, 29*, 285–301.
Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E., & Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization‐based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior, 34*,

108–128.

Chen, C. C., Chen, X. P., & Huang, S. S. (2013). Chinese *Guanxi*: An integrative review and new directions for future research. *Management and Organization Review, 9*, 167–207.

Chen, C. C., Chen, Y. R., & Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science, 1*, 200–209.

Chen, Y., Friedman, R., Yu, E. H., & Sun, F. B. (2011). Examining the positive and negative effects of *guanxi* practices: A multi-level analysis of *guanxi* practices and procedural justice perceptions. *Asia Pacific Journal of Management, 28*, 715–735.

Cheng, M. Y., & Wang, L. (2015). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of Business Ethics, 129*, 639–654.

Chiu, C. Y. (1991). Role expectation as the principal criterion in justice judgment among Hong Kong Chinese students. *The Journal of psychology, 125*, 557–565.

Chou, H. J. (2012). Effects of paternalistic leadership on job satisfaction-regulatory focus as the mediator. *International Journal of Organizational Innovation, 4*, 62–85.

Crutchfield, G. (2015). *Phenomenological exploration of meaning and essence of organizational deviant leadership for followers and their followership* (Unpublished doctorial dissertation). Northcentral University, Minneapolis.

Dahling, J. J., Chau, S. L., Mayer, D. M., & Gregory, J. B. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 21–42.

DeHart-Davis, L. (2007).The unbureaucratic personality. *Public Administration Review, 67*, 892–903.

Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955).A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 51*, 629–636.

Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of Applied Psychology, 91*, 622–635.

Dodson, L. (2009). *The moral underground: How ordinary Americans subvert an unfair economy*. New York: The New Press

Golden, T. D., & Dechant, K. (2006). When reality and rules collide: Understanding the business context of ethical decisions. *Organization Management Journal, 3*, 234–247.

Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal, 12*, 22–38.

Guh, W. Y., Lin, S. P., Fan, C. J., & Yang, C. F. (2013). Effects of organizational justice on organizational citizenship behaviors: Mediating effects of institutional trust and affective commitment. *Psychological Reports, 112*, 818–834.

Gupta, A. (2012). *Red tape: Bureaucracy, structural violence, and poverty in India*. Durham: Duke University Press.

Harrison, J. A., Lopez, S. H., & Martin, A. W. (2015). Rethinking organizational decoupling: fields, power struggles, and work routines. *Social Currents, 2*, 341–360.

Heimstädt, M. (in press). Openwashing: A decoupling perspective on organizational transparency. *Technological Forecasting and Social Change*.

Hewlin, P. F., Dumas, T. L., & Burnett, M. F. (2017). To thine own self be true? Facades of conformity, values incongruence, and the moderating impact of leader integrity. *Academy of Management Journal, 60*, 178–199.

Hitchcock, M. J. (2015). *The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff* (Unpublished doctorial dissertation). University of San Diego,San Diego.

Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification. *The Psychologist-Manager Journal, 15*, 247–268.

Koskela-Huotari, K., Edvardsson, B., Jonas, J. M., Sörhammar, D., & Witell, L. (2016). Innovation in service ecosystems—Breaking, making, and maintaining institutionalized rules of resource integration. *Journal of Business Research, 69*, 2964–2971.

Larsson, J., Ramstedt, J., & Wickenberg, J. (2014, Sep).*On the diffusion of rule breaking norms to organizational newcomers*. Paper presented at the meeting of the 9th Colloquium on Organizational Change & Development, Essen, Germany.

Li, F., Yu, K. F., Yang, J. X., Qi, Z. J., & Fu, J. H. Y. (2014). Authentic leadership, traditionality, and interactional justice in the Chinese context. *Management and Organization Review, 10*, 249–273.

Liu, X. G., & Li, J. Z..(2015). Dual effects of managerial pro-social rule breaking on employee behavior in the Chinese context. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala, 51*, 187–201.

Luo, J. D. (2005). Particularistic trust and general trust: A network analysis in Chinese organizations. *Management and Organization Review, 1*, 437–458.

Martin, A. W., Lopez, S. H., Roscigno, V. J., & Hodson, R. (2013). Against the rules: Synthesizing types and processes of bureaucratic rule-breaking. *Academy of Management Review, 38*, 550–574.

Maslyn, J., Fedor, D., Farmer, S., & Bettenhausen, K. (2005, April).*Perceptions of positive and negative Organizational Politics: Roles of the frequency and distance of political*

behavior. Paper presented at the meeting of the Annual Meeting of the Southern Management Association, Charlotte, NC.

Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology, 60*, 929–963.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995).An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*, 709–734.

McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review, 23*, 473–490.

Michel, C. (2017). Examining the influence of increased knowledge about white-collar crime on attitudes toward it in the undergraduate classroom. *Journal of Criminal Justice Education, 28*, 52–73.

Miller, G. J. (1993). *Managerial dilemmas: The political economy of hierarchy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mo, S. J., & Shi, J. Q. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics, 144*, 293–303.

Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management, 32*, 5–28.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review, 22*, 226–256.

Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organizational citizenship: a case of the head leading the heart?. *Journal of Business Ethics, 123*, 113–123.

Ng, K. Y., & Chua, R. Y. (2006). Do I contribute more when i trust more? Differential effects of cognition-and affect-based trust. *Management and Organization Review, 2*, 43–66.

North, D. C. (1990).*Institutions, institutional change and economic performance.* Cambridge: Cambridge University Press.

Olin, T., & Wickenberg, J. (2001). Rule breaking in new product development–crime or necessity?. *Creativity and Innovation Management, 10*, 15–25.

Pelletier, K. L., & Bligh, M. C. (2008). The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions. *Journal of Business Ethics, 80*, 823–844.

Pitsakis, K., Biniari, M. G., & Kuin, T. (2012). Resisting change: organizational decoupling through an identity construction perspective. *Journal of Organizational Change Management, 25*, 835–852.

Poon, J. M. (2013).Effects of benevolence, integrity, and ability on trust-in-supervisor. *Employee Relations, 35*, 396–407.

Portillo, S. (2012). The paradox of rules: Rules as resources and constraints. *Administration & Society, 44*, 87–108.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004).SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, 36*, 717–731.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*, 555–572.

Roche, M., & Haar, J. M. (2013).*How do employees cope when leaders are both great citizens and bad apples? A multi-level study of leaders influencing followers*. Paper presented at the meeting of the 27th Australian and New Zealand Academy of Management Conference, Hobart, Australia.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*, 393–404.

Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology, 102*, 203–214.

Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* (Unpublished doctorial dissertation).University of Maryland, College Park.

Shawver, T. J., & Clements, L. H. (2016).Emotional reactions to financial statement fraud. In C. Jeffrey (Ed.), *Research on professional responsibility and ethics in accounting volume 20* (pp. 115–132). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Simpson, S. S. (2013). White-collar crime: A review of recent developments and promising directions for future research. *Annual Review of Sociology, 39*, 309–331.

Tang, C., & Naumann, S. E. (2015).Paternalistic leadership, subordinate perceived leader–member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Management & Organization, 21*, 291–306.

Tummers, L., Weske, U., Bouwman, R., & Grimmelikhuijsen, S. (2016). The impact of red tape on citizen satisfaction: An experimental study. *International Public Management Journal, 19*, 320–341.

Vanhala, M., & Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review, 34*, 869–888.

Vardaman, J. M., Gondo, M. B., & Allen, D. G. (2014). Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace. *Human Resource Management Review, 24*,

108–118.

Wang, B., Qian, J., Ou, R. L., Huang, C. Y., Xu, B., & Xia, Y N. (2016). Transformational leadership and employees' feedback seeking: The mediating role of trust in leader. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 44*, 1201–1208.

Weber, M. (1964).*The religion of China, Confucianism and Taoism*. New York: Free Press.

Wooten, L. P. & Cameron, K. S. (2010). Enablers of a positive strategy: Positively deviant leadership. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 53–65). New York: Oxford University Press.

Wright, P. M.,& Nishii, L. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiplelevels of analysis. In D. Guest, J. Paauwe, & P. Wright (eds.), *HRM and performance: progress and prospects* (pp. 97–110), Oxford: Wiley-Blackwell.

Wu, M., Huang, X., Li, C. W., & Liu, W. (2012).Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review, 8*, 97–121.

Zehir, C., Müceldili, B., Altindağ, E., Şehitoğlu, Y., & Zehir, S. (2014). Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of ethical climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 42*, 1365–1375.

Zhang, G., Bai, Y. T., Caza, A., & Wang, L. (2014).Leader integrity and organizational citizenship behaviour in China. *Management and Organization Review, 10*, 299–319.

Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly, 26*, 25–36.

Zhu, W. C., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly, 24*, 94–105.

Zohar, D., & Polachek, T. (2014). Discourse-based intervention for modifying supervisory communication as leverage for safety climate and performance improvement: A randomized field study. *Journal of Applied Psychology, 99*, 113–124.

Zolin, R., & Sekerka, L. (2008, June).*Bending the rules with prudence: from dangerous norm to necessary adaption*. Paper presented at the meeting of the Australian Association of Professional and Applied Ethics National Conference, Brisbane, Australia.

Influence mechanism of managerial pro-social rule breaking on employee behavior from the perspective of opposition between favor and reason: A cross-levels and longitudinal study

LIU Xiaoguang; WANG Zhihao

(*College of Economics & Management, Taiyuan University of Technology, Taiyuan* 030024, *China*)

Abstract: In Chinese organizations, though employee organizational citizenship behavior and workplace deviance behavior are opposite from each other, both of which are positively related with managerial pro-social rule breaking (MPSRB). In order to explain the mentioned contradictory phenomena, MPSRB was considered as actuality and employee perception at the organizational and the individual level respectively, to explore the cross-level influence mechanism of MPSRB on employee behavior from the opposite perspective of favor and reason. In details, the followings were discussed: (1) Conceptualization and questionnaire development of MPSRB in Chinese context; (2) The mediating effect of supervisor trust and institutional trust on the relationship between actual MPSRB and employee behavior, and the moderating effect of Chinese justice value and zhongyong thinking; (3) The mediating effect of caring climate and rule climate on the relationship between actual MPSRB and employee behavior, and the moderating effect of supervisor communication and guanxi practice; (4) The moderating effect of actual MPSRB on the mediating mechanism at the individual level. The conclusions of the present study can help managers to reasonably handle the conflict between favor and reason, and guide the transformation of management practices.

Key words: managerial pro-social rule breaking; organizational citizenship behavior; workplace deviance behavior; trust; ethical climate